

Un portail vers le renforcement des capacités

# Capacity.

NUMÉRO 46 | JANVIER 2013

# ORG



## Les dilemmes de l'apprentissage interorganisationnel

### ARTICLE DE FOND

#### Une nouvelle frontière

Steve Waddell et ses collègues estiment qu'il est temps d'établir un programme de connaissance pour appuyer ceux et celles qui facilitent l'apprentissage interorganisationnel.

### PRATIQUE

#### Contre vents et marées

Anneke Maarse, Johan te Velde et Hafeez Wani décrivent un processus d'apprentissage interorganisationnel qu'ils ont facilité au Soudan du Sud.

### OPINION

#### Compagnons de voyage et d'apprentissage

Rob van Tulder signale certains des dilemmes relatifs aux processus d'apprentissage inhérents aux partenariats intersectoriels, tels que la motivation et l'effet d'évincement.

### PRATIQUE

#### Apprendre ensemble, travailler ensemble

Doug Reeler décrit une communauté de pratique de l'Afrique du Sud qui formule des solutions durables pour le bien-être des jeunes enfants.

### OUTILS ET MÉTHODES

#### De l'importance de la définition des effets

Selon Ann Lamont, chef de projet de Convene Venture Philanthropy, la complexité de la collaboration et de l'apprentissage interorganisationnel est gravement sous-estimée.

### PRATIQUE

#### Transfert du pouvoir en faveur des pauvres

Transférer le pouvoir aux instances gouvernementales locales est une chose, mais s'assurer que les pauvres en bénéficient en est une autre.

# Les dilemmes de l'apprentissage interorganisationnel

## ÉDITORIAL

### Les dilemmes de l'apprentissage interorganisationnel

Heinz Greijn

## ARTICLE DE FOND

### L'apprentissage interorganisationnel : nouvelle frontière

Steve Waddel

Heinz Greijn

Koen Faber

Jonas Haertle

Annalisa Mauro

## OUTILS ET MÉTHODES

### De l'importance de la définition des effets

Ann Lamont

## PRATIQUE

### Contre vents et marées

Anneke Maarse

Johan te Velde

Hafeez Wani

## PRATIQUE

### Transfert du pouvoir en faveur des pauvres

Bhavita Vaishnava

## PRATIQUE

### Apprendre ensemble, puis travailler ensemble

Doug Reeler

## PRATIQUE

### L'apprentissage jette des ponts

Rob van Poelje

Anneke Maarse

## OPINION

### Compagnons de voyage et d'apprentissage

Rob van Tulder

2

3

8

10

12

14

16

176

Les organisations peuvent tirer des enseignements les unes des autres, ainsi que conjointement. L'apprentissage interorganisationnel (AIO) revêt de multiples formes, depuis l'emprunt d'une idée intéressante à une organisation concurrente jusqu'à la conclusion d'alliances stratégiques. Il se pratique non seulement dans le secteur privé, mais aussi largement dans celui du développement, où il est en revanche très peu étudié ou évalué. On considère un peu hâtivement, semble-t-il, sans se poser de questions, que la coopération et l'apprentissage conjoints interorganisationnels ne présentent pas de problèmes et sont généralement bénéfiques pour toutes les parties concernées.

Les auteurs de l'article de fond s'interrogent sur le bien-fondé de cette hypothèse. Dans leur pratique, ils ont repéré plusieurs difficultés de l'apprentissage interorganisationnel que les organisations doivent résoudre. Les différences de culture et la concurrence peuvent entraver le processus d'apprentissage. Il est parfois difficile de trouver un juste milieu entre d'une part la planification et la définition de cibles concrètes, condition préalable fréquente de l'obtention de financements de l'apprentissage, et d'autre part la préservation de la souplesse nécessaire pour la libre quête de nouvelles connaissances.

La dichotomie planification-flexibilité dans l'AIO est abordée par Ann Lamont qui présente un cadre regroupant cinq effets génériques de l'AIO dans le secteur du développement qui peut être d'une grande utilité pour définir les effets escomptés du processus d'apprentissage. D'autres articles de la présente livraison de Capacity.org viennent confirmer les observations d'Ann Lamont.

L'un des effets génériques du cadre d'Ann Lamont est « l'intégration verticale des politiques et des pratiques », dont on trouve une excellente illustration dans le présenté par Bhavita Vaishnava. Celle-ci explique la nouvelle situation résultant, pour tous les acteurs locaux, des changements constitutionnels qui, en Inde, ont renforcé les pouvoirs des entités gouvernementales locales. Le changement des règles du jeu a contraint les acteurs locaux à tenir compte de la nouvelle donne, à réapprendre à jouer et à combler les nouvelles lacunes de capacités ayant résulté du changement. Les instances gouvernementales locales et les OSC, souvent antagonistes, ont été mises au défi d'apprendre, conjointement, à agir au sein du nouveau système en veillant à ce que leurs actions bénéficient également aux groupes les plus marginalisés.

Le cas du Soudan du Sud présenté par d'anciens membres du personnel de PSO,

organisation cadre néerlandaise qui a financé 13 processus d'AIO depuis 2010, confirme lui aussi la validité du cadre d'Ann Lamont. L'un des effets génériques décrits par celle-ci est « la création d'un but commun, l'apport d'appuis des pairs et l'instauration de la confiance entre les organisations de la communauté d'apprentissage ». L'étude de cas du Soudan du Sud décrit l'intensification de la confusion résultant de la concurrence entre les organisations de développement dans un environnement fragile où l'information est généralement très fragmentée.

La structure de l'aide contribue à entraver l'apprentissage collectif du fait que les organisations tendent à œuvrer séparément les unes des autres dans un climat de méfiance. Les facilitateurs de cette activité d'AIO ont tenté de surmonter cet obstacle par la création d'un sentiment de but commun et l'instauration de la confiance en faisant des relations entre organismes de développement le sujet de l'apprentissage inter-organisationnel.

Un troisième effet générique, selon Ann Lamont, est « la compréhension de la contribution apportée par les organisations distinctes à un changement systémique général ». Il est illustré par le cas présenté dans l'article de Doug Reeler sur 18 ONG sud-africaines s'intéressant au développement de la petite enfance et ayant entrepris un processus d'AIO à visées très modestes. Le groupe a évolué et s'est fait l'avocat d'un changement systémique pour remplacer l'approche actuelle des prestations de services aux communautés orientée du sommet vers la base par un système de co-création de services pour enfants en bas âge associant les entités gouvernementales, les entreprises et les communautés.

Ce qui nous amène à l'AIO dans les partenariats trans-sectoriels, sujet de la rubrique Opinion. Nombre d'ONG envisagent de s'associer à des entreprises du secteur privé mais, signale Rob Tulder dans cette rubrique, à moins d'être fondés sur des objectifs et des intérêts réellement alignés, beaucoup de ces partenariats sont voués à l'échec. Ceux et celles qui s'intéressent à ce type de partenariats feront bien de prêter attention aux propos de Rob Tulder, qui leur permettront d'éviter les dangers de cette option.

Heinz Greijn  
editor@capacity.org  
Rédacteur en chef

Définir un programme axé sur le savoir

# L'apprentissage interorganisationnel : nouvelle frontière

L'apprentissage interorganisationnel se pratique largement dans le secteur du développement mais fait l'objet de peu de recherches. Il est donc grand temps de définir un programme axé sur la connaissance pour appuyer les praticiens qui facilitent ce type d'apprentissage.

Les activités interorganisationnelles sont devenues pratique courante dans le secteur du développement et certaines d'entre elles visent expressément à l'apprentissage. Toutefois, même lorsque ce n'est pas là leur objectif premier, l'apprentissage interorganisationnel est généralement indispensable à la réussite des réseaux, des coalitions, des alliances, des partenariats et autres groupements d'organisations. Après tout, l'apprentissage est la clé de la définition des positions de plaidoyer, de la création de chaînes de production, de l'élaboration de systèmes d'approvisionnement en eau et d'une multitude d'autres activités collectives associant plusieurs organisations.

Cela implique qu'une forte proportion des activités interorganisationnelles sont consacrées, au moins secondairement, à l'apprentissage : apprentissage sur les aptitudes des autres organisations du groupe, partage de connaissances, accompagnement mutuel et développement de l'innovation dans les produits et les stratégies.

L'apprentissage interorganisationnel peut compléter l'apprentissage organisationnel de plusieurs manières, notamment :

- *En générant des innovations* : Le fait pour une organisation de sortir de ses murs accroît ipso facto la diversité des opinions, des expériences et des aptitudes de ses membres. L'innovation peut émerger d'une telle diversité. L'apprentissage interorganisationnel expose les gens à des façons différentes d'aborder les problèmes.
- *En réduisant les coûts* : L'apprentissage interorganisationnel peut réduire les coûts par la création de valeur issue de la collaboration entre les organisations possédant des connaissances spécialisées complémentaires.
- *En assurant une diffusion efficace des connaissances* : Les relations interorganisations sont d'importants vecteurs d'information et de connaissances.
- *En induisant un changement systémique* : La pratique du renforcement des capacités connaît un changement progressif et passe du travail avec une seule organisation à la

fois à la facilitation de processus à multiples parties prenantes et de collaboration entre plusieurs acteurs, dans le but d'améliorer les performances des systèmes. Les systèmes concernés sont, par exemple, les chaînes de valeur agricoles ou les systèmes de santé ou d'éducation.

L'introduction de ces changements dans les organisations présente toutefois des difficultés majeures et le processus bénéficierait d'un cadre conceptuel qui favoriserait une réflexion sur l'apprentissage interorganisationnel et l'exploration de ces difficultés. Malheureusement, très peu de recherches ont été menées sur l'apprentissage interorganisationnel dans le secteur du développement à but non lucratif, contrairement aux secteurs commerciaux, et l'on ne dispose donc que d'un corpus réduit de connaissances à base factuelle en la matière.

Ce fait est, en soi, remarquable. Le secteur du développement tend à considérer la collaboration et les réseaux d'un œil excessivement romantique. Les donateurs encouragent les organisations de développement à former des réseaux et des alliances stratégiques. Et cependant, malgré la prolifération de ces types d'associations, il est souvent difficile de déterminer avec précision les innovations et les idées nouvelles qui en sont issues.

Mais l'apprentissage interorganisationnel ne produit pas toujours les résultats que tout le monde en escomptait, ce qui soulève la question de savoir comment et dans quelles circonstances il vaut la peine d'investir dans cette forme d'apprentissage. En conséquence, nous avons focalisé les présentes réflexions sur la formulation de questions pouvant faire l'objet de recherches fondées sur l'expérience pratique.

Cela constitue un premier pas en vue de l'établissement d'un programme axé sur le savoir. Nous visons de la sorte à commencer d'élaborer un cadre de réflexion sur le sujet et à inciter les chercheurs et les praticiens à s'employer à accroître nos connaissances dans ce domaine insuffisamment exploré.



**Steve Waddell**  
Directeur principal  
NetworkingAction  
swaddell@networkingaction.net

**Heinz Greijn**  
Rédacteur en chef  
Capacity.org  
heinzgreijn@yahoo.co.uk

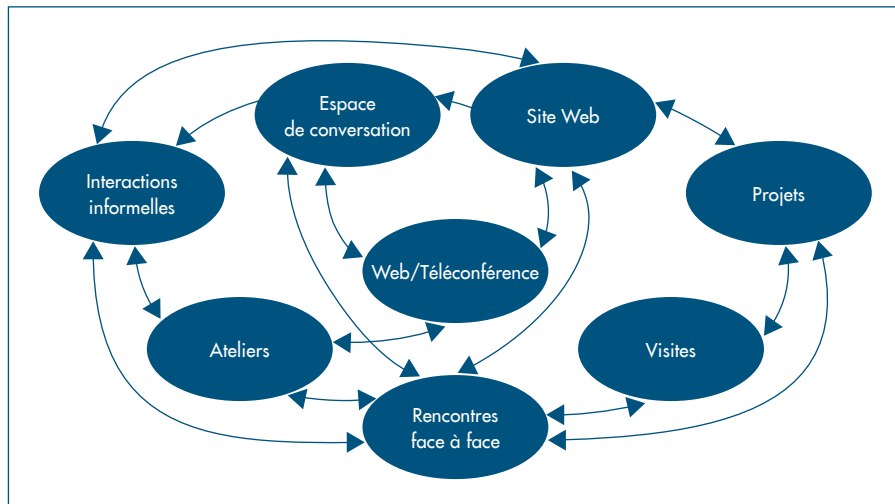
**Koen Faber**  
Consultant  
Double Loop - learning for social development  
koen@loop2.org

**Jonas Haertle**  
Chef du secrétariat de Principes pour une éducation  
ou management responsable  
Bureau du Pacte mondial - ONU  
haertle@un.org

**Annalisa Mauro**  
Directrice de programme  
International Land Coalition  
(Coalition internationale pour l'accès à la terre)  
l.mauro@landcoalition.org

La présente analyse s'appuie sur l'expérience acquise dans le cadre des initiatives d'apprentissage interorganisationnel suivantes : The International Land Coalition (ILC), Principes pour une éducation au management responsable (PRME) et Learning trajectories de PSO.

**Qu'est-ce que l'apprentissage interorganisationnel?**  
L'apprentissage interorganisationnel est un processus par lequel des acteurs représentant différentes organisations partagent et



Écologie de l'apprentissage communautaire. Source : Snyder, W. M. and E. Wenger (2004).

développent des connaissances. Ils le font pour obtenir des avantages pour leur propre organisation, pour un collectif d'organisations ou pour l'ensemble de la société.

On peut, l'apprentissage interorganisationnel étant ainsi défini, examiner une très large gamme de processus englobant le réseautage, la coproduction, la création conjointe ou l'action concertée. Ces processus comportent, quant à eux, un partage et une création de connaissances issues de la pratique et qui sont révélées ultérieurement par l'analyse et la réflexion.

Cette définition est plus large que beaucoup de celles que l'on applique pour étudier l'apprentissage interorganisationnel dans le secteur commercial et qui se concentrent généralement sur les seuls avantages procurés par l'apprentissage interorganisationnel à des entreprises distinctes. Elle prend également en considération une plus large gamme d'avantages de cette forme particulière d'apprentissage pour les organisations distinctes.

En dernière analyse, elle tient compte aussi de la nature philanthropique de beaucoup des organisations actives dans le domaine du développement et le secteur à but non lucratif.

### Écologie de l'apprentissage

Bien que l'apprentissage soit souvent associé à des événements structurés tels que les ateliers et les séminaires, l'apprentissage interorganisationnel a lieu plus fréquemment au moyen d'échanges informels entre gens de différentes organisations. Charles Jennings, l'un des principaux penseurs et chercheurs s'intéressant au développement du capital humain dans les entreprises privées, est même allé jusqu'à formuler la « règle des 70-20-10 », estimant que 70 % de l'apprentissage proviennent de l'expérience et de la pratique d'un métier, 20 % d'entretiens avec d'autres personnes et 10 % d'activités pédagogiques structurées.

L'idée que l'apprentissage interorganisationnel a lieu du fait d'interactions quotidiennes est

particulièrement utile pour comprendre la valeur de l'apprentissage et ses mécanismes. Les gourous de la communauté de pratique William Snyder et Étienne Wenger illustrent ceci par leur concept d'une « écologie de l'apprentissage ».

Leur concept accroît considérablement les opportunités d'apprentissage et soulève des questions particulières sur le rythme et l'ordonnement de ces types d'interactions. L'écologie de l'apprentissage ne met pas l'accent sur un processus orienté du sommet vers la base ou de connaissances expertes ou de gestion des connaissances, mais sur les *échanges horizontaux*.

### Dimensions de l'apprentissage interorganisationnel

La définition de l'apprentissage interorganisationnel comme étant un processus de partage et d'accroissement des connaissances au bénéfice non seulement de sa propre organisation mais aussi de la société entière englobe toute une variété de processus d'apprentissage interorganisationnel. Ces processus peuvent être classifiés selon trois dimensions : leur degré de formalité, leur durée et leur degré de diversité.

Ce modèle permet de distinguer huit types de processus d'apprentissage interorganisationnel, correspondant à diverses combinaisons des trois dimensions considérées, ces processus pouvant être très différents et avoir chacun leur écologie de l'apprentissage, leurs défis et leurs types de facilitation eux aussi très différents.

On trouve ainsi à une extrémité de la gamme la rencontre unique, d'un groupe d'organisations informel, de courte durée et très homogène pour débattre d'un problème commun et à l'autre extrémité une collaboration structurée et à long terme de groupes d'organisations très divers, dont l'International Land Coalition est un exemple (voir l'encadré).

### Degré de formalité

Un processus d'apprentissage interorganisationnel informel s'instaure lorsque des organisations encouragent leur

personnel à participer à des manifestations ou à des réseaux ayant des objectifs d'apprentissage mais sans engagement organisationnel officiel. Ces réseaux comprennent des plates-formes telles qu'Eldis, LinkedIn et Facebook. Ce type de processus d'apprentissage interorganisationnel est difficilement distinguable de l'apprentissage individuel auprès d'experts dans les communautés de pratique, car il ne comporte pas d'engagement organisationnel important en termes de temps de personnel ou de ressources. La mesure dans laquelle les nouvelles connaissances sont adoptées et appliquées dépend de la culture et des pratiques d'apprentissage ayant cours au sein de l'organisation.

Les processus d'apprentissage interorganisationnel qui exigent un investissement substantiel reposent généralement sur une alliance stratégique interorganisations plus officialisée. Ils peuvent résulter, par exemple, de la décision d'organisations visant un but commun d'entreprendre un processus de réflexion collectif, motivées par leur manque de capacités de développer ou d'acquérir seules ces connaissances, ou par le fait qu'elles ont repéré des opportunités qui exigent un engagement collectif comportant un apprentissage.

Les alliances stratégiques sont souvent une réponse à une possibilité de financement telle qu'un appel à propositions. Si la concurrence pour obtenir des fonds est en soi un désincitatif à l'apprentissage conjoint, nombreux sont les donateurs dont les politiques encouragent les organisations à former des réseaux et des alliances et les en récompenser. Les organisations sont tenues, pour pouvoir prétendre au financement, d'établir un consortium ou un partenariat en bonne et due forme.

Les critères d'admissibilité peuvent présenter des degrés d'exigence variés, étant soit peu soit très contraignants; les

### Code de conduite

Les organisations qui ont élaboré le Code de conduite des ONG pour le renforcement des systèmes de santé sont un exemple d'alliance intersectorielle d'apprentissage, mais avec des partenaires du Nord et du Sud. Les organisations sont toutes préoccupées par certaines pratiques des ONG, telles que le versement de salaires élevés dans les pays à faible revenu et le fait d'inciter des personnels compétents à quitter les systèmes de santé nationaux, ce qui revient en fait à une réduction des capacités de gestion des ministères de la santé.

Ce code de conduite est devenu une ressource précieuse pour les ONG qui souhaitent élaborer des politiques et des procédures plus responsables en matière d'emploi de personnel local. (Voir aussi le numéro 42 de *Capacity.org* consacré au renforcement des systèmes de santé.)



organisations peuvent ainsi être tenues de justifier de certains antécédents et avoir leur siège dans des pays différents, voire dans des continents différents (tels que les programmes de l'UE pour le financement du renforcement des capacités des institutions d'enseignement supérieur, notamment Edulink, Erasmus Mundus et Tempus).

#### Durée

La durée du processus d'apprentissage interorganisationnel peut être très brève. Songez aux nombreux séminaires et ateliers où les représentants d'organisations sont invités à partager des idées et à en formuler de nouvelles sur un sujet donné. L'écologie de l'apprentissage de ces processus d'apprentissage interorganisationnel de courte durée consiste généralement en un ou deux types d'échange, tels qu'un atelier et le partage des ressources par le biais d'un site Web.

D'autres processus d'apprentissage interorganisationnel sont ouverts et les organisations participantes ont une vision et des objectifs communs largement définis. L'écologie de l'apprentissage de ces processus, généralement riche et sophistiquée, comprend des visites, des projets et des activités sur sites Web. L'ILC et le PRME (voir l'encadré) en sont de bons exemples.

On trouve entre ces deux extrêmes des processus d'apprentissage interorganisationnel de type comparable à des projets. Ces processus ont un calendrier, des produits et des effets clairement définis, tels que le Code de conduite des ONG pour le

renforcement des systèmes de santé (voir l'encadré) ou la plupart des processus d'apprentissage interorganisationnel appuyés par PSO.

#### Diversité de la composition

La composition des organisations participant à l'apprentissage interorganisationnel varie entre l'homogénéité et la diversité. On entend par diversité les différences qui existent par exemple au niveau de l'activité principale, de la dimension et de la complexité, des ressources ou du pouvoir. La notion d'homogénéité est une notion relative : les organisations peuvent être semblables par un aspect et différentes par un autre.

L'initiative PRME, par exemple, est très homogène à un égard étant donné que toutes les organisations participantes sont des écoles de commerce. Mais elle est aussi très diverse du fait que ces écoles représentent près de 80 pays, qu'elles sont petites ou grandes, plus ou moins bien financées et plus ou moins bien connectées.

Dans d'autres processus d'apprentissage interorganisationnel, les organisations constituent un système social tel qu'une chaîne de valeur. Elles comprennent un assemblage divers d'acteurs : petits agriculteurs, coopératives agricoles, grandes entreprises, institutions gouvernementales et établissements de recherche.

Le système présente pour elles un intérêt commun mais elles y jouent des rôles très différents, bien que complémentaires. Pour modifier et améliorer le système, les parties

prenantes doivent apprendre ensemble malgré leurs différences de culture et de pouvoir et leurs intérêts en concurrence.

Moins grande est la diversité, plus il est probable que les organisations ont des cultures et des valeurs organisationnelles semblables, ce qui réduit la complexité de la facilitation du processus d'apprentissage interorganisationnel. Une grande diversité exige une sophistication méthodologique et stratégique accrue pour assurer la cohésion et dégager de la valeur pour tous les participants.

L'apprentissage interorganisationnel se heurte à de nombreuses difficultés de nature sociale, culturelle, technique et tenant au processus. Les quatre principaux obstacles sont les différences de styles et de cultures d'apprentissage, la création d'un environnement ouvert pour le partage, la planification axée sur les résultats et le maintien de l'élan et de la motivation.

#### Différences de styles et de cultures d'apprentissage

Les cultures d'apprentissage, influencées par de nombreux facteurs, varient d'une organisation à l'autre. L'un de ces facteurs est le type de profession qui domine l'organisation. En règle générale, les praticiens ont peu de patience pour les débats analytiques ou la documentation et l'analyse méticuleuses des constats : ils préfèrent l'action et l'apprentissage par l'action. Ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris dans la pratique, mais les acquis sont souvent moins visibles, moins formels et non documentés.

## Face à la diversité

L'International Land Coalition (Coalition internationale pour l'accès à la terre - ILC) offre un bon exemple d'une alliance entre organisations de différents secteurs qui visent à un même objectif. L'ILC est un réseau comptant 120 organisations qui s'unissent pour obtenir des droits à la propriété foncière pour les populations rurales pauvres par des activités de plaidoyer, de dialogue, de partage des connaissances et de renforcement des capacités.

Elle réunit des groupes de base et des organisations de la société civile, des établissements de recherche et d'enseignement, des institutions financières intergouvernementales et des organismes des Nations Unies. L'ILC vise « à combler l'écart qui existe en matière de connaissances entre les organisations de base, les organisations de recherche et d'autres acteurs et à faire fonction de pourvoyeur de savoir ».

Étant donné la diversité de ses membres, les activités de connaissance et d'apprentissage sont organisées en un grand nombre de groupes adaptés à diverses fins. La communauté d'action est fondée sur des démarches à base factuelle, une recherche coopérative, des voies d'apprentissage plurisectorielles et des dialogues à multiples parties prenantes. Ces éléments communs sont utilisés dans les programmes mondiaux ou régionaux de l'ILC, tels que ceux des « Droits fonciers des femmes » et de la « Garantie des parcours », pour faciliter une compréhension générale des multiples aspects de la problématique des terres.

Il ne pourra y avoir de changements notables dans des domaines complexes tels que l'obtention de droits fonciers pour les pauvres qu'en réunissant une masse critique d'acteurs intervenant dans leur propre domaine d'activité (technique, politique, social et économique) sur la base des connaissances et de la compréhension qu'ils auront acquises collectivement.

Les enseignants et les chercheurs, en revanche, préfèrent comprendre la logique et la théorie et sont naturellement attirés par la conceptualisation abstraite, la documentation et la publication. Les décideurs, les diplomates et les techniciens ont tous un style d'apprentissage qui est adapté à leur profession. Ces préférences pour différents styles d'apprentissage se retrouvent aussi dans les cultures d'apprentissage des organisations.

Les cultures nationales et régionales influent sur les comportements organisationnelles, et notamment sur la façon dont les gens apprennent individuellement et collectivement. Dans *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Geert Hofstede et ses collègues distinguent cinq aspects pertinents des cultures nationales : la distance du pouvoir, l'aversion pour l'incertitude, l'individualisme par opposition au collectivisme, la masculinité par opposition à la féminité, et l'orientation sur le long terme par opposition au court terme.

Un autre facteur qui influe sur la culture d'apprentissage des organisations est le mode de génération des ressources. Dans le secteur commercial, le processus d'apprentissage est éclairé et guidé par des indicateurs clairement définis tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices et la part de marché. Les objectifs et les activités des organisations à but non lucratif, en revanche, sont souvent plus ambigus, ce qui présente des difficultés lorsqu'il s'agit de forger un consensus sur l'orientation à retenir pour l'apprentissage.

Les différences entre cultures d'apprentissage sont susceptibles de donner lieu à des malentendus qui peuvent compliquer le processus d'apprentissage entre les participants. La mise en rapport de gens qui représentent des organisations dont les styles et cultures d'apprentissage diffèrent notablement présente des difficultés pour les facilitateurs des processus d'apprentissage interorganisationnel.

## Création d'un environnement ouvert de partage

Les processus d'apprentissage interorganisationnel exigent un climat général dans lequel les partenaires se sentent libres de partager les informations. Les recherches menées dans le secteur commercial indiquent que l'instauration d'un tel climat peut présenter des difficultés du fait que parallèlement à leurs intérêts communs, les participants peuvent avoir des intérêts concurrents qui s'opposent à l'apprentissage collectif. Les participants se méfient aussi de l'exploitation, ce qui peut également entraver l'apprentissage. Rikard Larsson et ses collègues ont signalé deux éléments clés du dilemme de l'apprentissage interorganisationnel dans le secteur commercial dans leur article « *The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances* » : « 1) être un bon partenaire invite à l'exploitation par les partenaires qui cherchent à maximiser leur appropriation de l'apprentissage conjoint; 2) de telles stratégies d'apprentissage opportunistes minent le développement de connaissances collectives au sein de l'alliance stratégique ».

## Face à la concurrence

Principes pour une éducation au management responsable (PRME) est une initiative parrainée par le Pacte mondial des Nations Unies. Sa mission est d'encourager et d'appuyer une éducation au management, des recherches et une pensée responsables de par le monde. Elle vise à établir un processus d'amélioration continue par les établissements d'éducation au management pour former une nouvelle génération de chefs d'entreprise capables de gérer les défis complexes qu'ont à relever au XXI<sup>e</sup> siècle le monde des affaires et la société. On compte actuellement plus de 470 signataires, pour la plupart des écoles de commerce, représentant près de 80 pays, qui ont donné leur adhésion aux Principes.

La concurrence pose problème pour la PRME car les établissements participants sont en compétition directe sur le marché. Les facilitateurs de la PRME évitent donc l'emploi de termes négatifs lorsqu'ils comparent ces établissements. Plutôt que de promouvoir la concurrence, ils préfèrent reconnaître les chefs de file et encourager les autres à s'inspirer de leur exemple. La concurrence revêt aussi dans ce contexte un aspect positif. Des associations mondiales et spécialisées sont représentées au comité de direction de la PRME. Pour en savoir davantage, voir [www.unprme.org](http://www.unprme.org).

Il n'a pas encore été fait de recherches sur les effets de la concurrence sur l'apprentissage interorganisationnel dans le secteur non lucratif. Mais il existe bien entre les organisations une concurrence pour obtenir des financements et d'autres formes de parrainage, laquelle concurrence s'intensifie devant l'amenuisement des fonds disponibles. Comme il a été noté précédemment, une telle concurrence constitue un désincitatif à l'apprentissage interorganisationnel et l'on n'a pas encore analysé l'effet incitatif de l'exigence des bailleurs de fonds relative à la formation de partenariats.

Un problème apparenté dû à la concurrence pour l'obtention de fonds tient à ce que les organisations n'aiment pas partager leurs erreurs, craignant à l'évidence qu'une évaluation négative vienne les priver de fonds. Il n'est donc pas surprenant que les organisations tendent à partager leurs réussites, ce qui aboutit à des occasions d'apprentissage perdues car, comme l'a dit Michael Dell, « on tire des leçons de ses erreurs et de celles d'autrui, mais il y a très peu de leçons à tirer des réussites ».

Pour surmonter cet obstacle, il est important que la confiance s'établisse entre les protagonistes. Mais cela ne se fait pas en commençant par partager les échecs : la confiance est une condition préalable à l'ouverture et ce n'est que lorsqu'elle est établie que l'on partage les échecs.

## Planification axée sur les résultats

Un sondage effectué récemment auprès des organisations de développement aux Pays-Bas a révélé que les gestionnaires de ces organisations sont de plus en plus réticents à allouer des ressources aux processus d'apprentissage en l'absence de résultats tangibles et utiles en perspective. L'adhésion au niveau de la direction dépend ainsi de plans comportant des extraits clairement définis et des effets intéressants prévisibles.

La facilité avec laquelle on peut établir ce genre de plans dépend du type de connaissances qui sont élaborées. Actifs dans le domaine de l'apprentissage organisationnel depuis plusieurs décennies,

Chris Argyris et Donald Schön distinguent trois niveaux d'apprentissage :

- L'apprentissage en simple boucle, qui vise à améliorer une pratique pour l'aligner sur des règles, politiques ou normes existantes;
- L'apprentissage en double boucle, qui comporte une réflexion sur l'adéquation des règles, politiques et normes existantes et sur leur ajustement selon qu'il est nécessaire;
- L'apprentissage en triple boucle, qui met en question la justification entière de l'organisation ou du secteur, ce qui peut mener à des transformations radicales touchant à la mission et à la vision des organisations.

Plus le niveau d'apprentissage est élevé, plus le processus d'apprentissage s'avance dans l'inconnu. Plus il y a d'éléments inconnus, plus il est difficile de définir les effets par des cibles et des indicateurs clairs et nets. En outre, vient encore compliquer ces cibles la nature interorganisationnelle des processus d'apprentissage interorganisationnel avec leurs objectifs et leurs participants divers. On comprend dans ces conditions les difficultés qu'il y a à obtenir des dirigeants l'engagement de ressources pour appuyer le processus d'apprentissage.

Les processus d'apprentissage interorganisationnel doivent en conséquence satisfaire à deux exigences contradictoires : ils doivent être planifiés suffisamment en détail pour être financés et ils doivent également être suffisamment souples pour être authentiquement novateurs.

Les processus d'apprentissage interorganisationnel peuvent résoudre, en partie, ce dilemme en répartissant les objectifs largement définis en sous-objectifs et jalons gérables qui accroissent l'efficacité du développement. Les objectifs doivent être segmentés selon des calendriers, sous-objectifs, sous-régions géographiques et sous-questions idoines pour renforcer la responsabilisation et l'énergie.

Ceci exige du doigté, une bonne connaissance du sujet technique et une bonne appréhension des attentes des organisations participantes. Si les objectifs d'apprentissage sont trop larges, ils ne correspondent pas aux besoins à court terme des apprenants prospectifs et ceux-ci ne s'y intéressent pas. Par ailleurs, c'est généralement au sein d'une organisation distincte que l'on peut répondre à des objectifs étroitement définis.

### Entretenir l'élan; rester motivé

L'apprentissage s'inscrit dans la durée et exige des interactions récurrentes. Toutefois, nombreux sont les processus d'apprentissage interorganisationnel qui démarrent dans l'enthousiasme mais qui s'essoufflent vite et qui peinent à maintenir des échanges robustes.

Dans les contextes interorganisationnels, les difficultés surgissent au niveau des priorités au regard des exigences intraorganisationnelles, de la dispersion

## Planification et flexibilité

PSO est une association de 60 organismes de développement des Pays-Bas. Elle administre des fonds alloués par le ministère néerlandais des Affaires étrangères pour des projets d'amélioration de la pratique du renforcement des capacités des organisations de la société civile dans les pays en développement. De 2009 à 2012, PSO a financé et facilité 13 processus d'apprentissage interorganisationnel (voir aussi « L'apprentissage jette des ponts » et « Contre vents et marées » dans le présent numéro de Capacity.org).

L'un des éléments clés de ces processus a été la formulation d'une question centrale et d'objectifs d'apprentissage. Les organisations ont ensuite, sur ces bases, conçu un plan d'apprentissage assorti d'un budget approuvé par PSO. Le plan d'apprentissage pouvait être modifié au cours du processus, avec l'approbation de PSO pour les changements qui auraient des incidences budgétaires notables. PSO a pu agir de manière souple et rapide en la matière, grâce à l'implication active de son personnel dans les processus d'apprentissage et aux multiples rôles joués par celui-ci selon les besoins : participant, facilitateur de processus, conseiller et contrôleur.

géographique, de l'importance variable attachée à l'apprentissage et des cycles temporels en conflit (pour la présentation des rapports annuels, par exemple).

Les processus d'apprentissage interorganisationnel doivent viser à instaurer une culture de leadership généralisé (culture « leaderful », pour employer le terme de Joe Raelin), où tous les participants comprennent les objectifs, y sont attachés et prennent des initiatives.

Il résulte également de l'écologie de l'apprentissage et la typologie des processus d'apprentissage interorganisationnel présentées précédemment qu'il y a des façons optimales de concevoir les activités pour que leur rythme et leur ordonnancement correspondent au type d'apprentissage interorganisationnel concerné. Quelles sont ces conceptions et quels sont les facteurs qui, outre la typologie, influent sur les arrangements ?

### Questions à examiner

L'art de la facilitation de l'apprentissage interorganisationnel en est encore à ses premiers balbutiements dans le secteur du développement et les ressources de connaissance disponibles sont rares. Les intéressés doivent donc s'en remettre en grande partie à leurs propres forces et à leur propre jugement. Il faut, à l'évidence, élaborer un corpus de connaissances sur l'apprentissage interorganisationnel qui traite de ses dilemmes. Les points suivants méritent également des investigations et des recherches supplémentaires :

- Y a-t-il des pratiques éprouvées de facilitation de l'apprentissage

interorganisationnel permettant de parer aux effets potentiellement négatifs de la concurrence ou des préoccupations des organisations relatives à leur réputation ?

- Comment peut-on planifier l'apprentissage interorganisationnel en tenant compte à la fois de la nécessité de justifier les investissements et de l'impératif de souplesse et de pensée novatrice ? Comment peut-on s'assurer de l'obtention des résultats visés par les processus d'apprentissage interorganisationnel ?
- Comment les facilitateurs peuvent-ils analyser rapidement la culture d'apprentissage des organisations concernées et atténuer les effets négatifs des divergences dans ce domaine ? Quels enseignements peut-on tirer des cas d'apprentissage interorganisationnel où l'on a su tirer parti de manière positive des divergences en matière de cultures d'apprentissage ?
- Compte tenu de la typologie d'apprentissage envisagée, quels seraient le rythme et l'ordonnancement optimaux des activités d'écologie de l'apprentissage ?

Les chercheurs, les praticiens et les décisionnaires qui peuvent apporter des éclaircissements documentés sur ces questions sont invités à les partager avec nous. Un espace sera réservé sur le site Web de Capacity.org où l'on pourra accéder à ces ressources. <

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education Europe, revised and expanded 3rd ed.
- Jennings, C. (2011) *Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens*. See <http://charles-jennings.blogspot.nl/2011/08/social-workplace-learning-through.html>.
- Larsson, R., Bengtsson, L. Henriksson, K. and Sparks, J. (1998) *The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances*. *Organization Science* 9:3 285-305.
- Raelin, J. (2003) *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. Berrett-Koehler.
- Snyder, W. M. and E. Wenger (2004) 'Our World as a Learning System: A Communities-of-Practice Approach'. In M. L. Conner and J. G. Clawson, *Creating a Learning Culture: Strategy, Technology, and Practice*. M. L. Conner and J. G. Clawson, The Press Syndicate of the University of Cambridge, pp. 35-58.
- Une série de webinaires facilitée par Steve Waddell de décembre 2012 à janvier 2013 a été consacrée à la façon d'évaluer les capacités des réseaux interorganisations en tant que systèmes d'apprentissage. Il en est résulté une liste de caractéristiques des outils pour évaluer de manière optimale la présence de compétences, et des enregistrements et des notes webinaires. Pour plus de détails, veuillez cliquer [ici](#).



**Ann Lamont**

Fondatrice, membre du Conseil et chef de projet de Convene Venture Philanthropy

## De l'importance de la définition des effets

Forte de longues années d'expérience en facilitation des processus d'apprentissage interorganisationnel en Afrique du Sud, Ann Lamont explique comment l'on peut définir un but commun tout en s'alignant sur les intérêts spécifiques des organisations participantes.

Les questions posées régulièrement aux facilitateurs de processus

interorganisationnels sont celles-ci :

Qu'entend-on exactement par collaboration et quels sont ses buts ? Apporte-t-elle une réponse ou ajoute-t-elle une strate supplémentaire à la complexité ? Le sujet revêt une pertinence particulière dans le contexte sud-africain, où les succès du pays, tels que la fin de l'apartheid et la Coupe du monde 2010, sont perçus comme des exemples de collaboration. En réalité cependant, ces succès sont, semble-t-il, davantage l'exception que la règle et la complexité de la collaboration et de l'apprentissage interorganisationnels (AIO) qui en résulte est fortement sous-estimée.

Le Leadership and Innovation Network for Collaboration in the Children's Sector (LINC) et l'initiative Bridge (Innovation in Education) en Afrique du Sud s'attaquent au défi de la collaboration et à l'échec de l'adoption et de la diffusion de pratiques efficaces dans les secteurs de l'enfance et de l'éducation. Le LINC rassemble une centaine de dirigeants du secteur gouvernemental, de la société civile, du monde de l'enseignement et de la recherche et des organismes de financement pour tirer parti de leur sagesse collective afin de relever les défis systémiques sous-jacents dans le secteur sud-africain de l'enfance. Le projet Bridge établit et anime des communautés à multiples parties prenantes pour dégager des pratiques efficaces axées sur divers grands thèmes for dans le secteur de l'éducation, l'objectif primaire étant la diffusion de ces pratiques.

De l'expérience acquise par ces deux initiatives découle une perspective critique sur la collaboration et l'AIO. Parmi les problèmes de cette collaboration et de cet apprentissage figurent :

- Les insuffisances de la description des effets de l'AIO;
- Les soupçons et la méfiance profondément ancrés entre les divers secteurs, notamment le secteur gouvernemental, la société civile, l'enseignement et la recherche et le secteur privé, ainsi qu'à l'intérieur de ces secteurs;
- Les structures et les rapports de force qui caractérisent les relations interorganisations;
- Le manque de capacités en termes de temps, de savoirs et de systèmes de soutien sous-jacents;

- L'absence de visée commune entre les membres d'une même communauté d'apprentissage.

Une prise en compte insuffisante de ces problèmes se traduit par une baisse d'efficacité de l'AIO. Il faut avant tout, pour appuyer les efforts de promotion de l'apprentissage et de la collaboration interorganisationnels, définir les résultats escomptés. Ceux-ci à l'évidence varient d'un cas à l'autre, mais il existe cependant certains résultats génériques.

L'AIO, ce point est essentiel, ne saurait être une fin en soi mais un moyen en vue d'une fin. La définition et la mesure de ses effets incitent toute communauté d'apprentissage à agir en vue d'un objectif commun. Les retours d'information réguliers sur les succès et l'identification des gains rapides entretiennent l'élan initial. Le LINC a pu ainsi identifier cinq effets génériques pour les communautés d'apprentissage du secteur du développement.

### Pensée collective, but commun

Il s'agit tout d'abord de bien comprendre la contribution des organisations distinctes à l'obtention de larges changements systémiques. Il est utile de situer l'AIO dans le contexte des défis que les organisations développementales s'emploient à relever, ainsi que dans celui des cadres réglementaires et des objectifs nationaux et mondiaux.

Un objectif national vital de l'éducation sud-africaine est d'améliorer les résultats en mathématiques et en sciences. Une approche définie par l'État est celle des programmes extra-scolaires pour les apprenants défavorisés. En réunissant les organisations de la société civile actives dans ce domaine, il a été utile d'examiner la portée de l'effort collectif et sa contribution à l'ensemble du système éducatif.

Séparément, ces programmes atteignaient chacun une ou deux centaines d'apprenants, mais collectivement, ils en atteignaient des milliers. Ils n'ont donc pas eu besoin d'amplifier leurs activités pour passer à une échelle supérieure mais ont pu commencer à penser en tant que collectif. Par ailleurs, ils ont eu des conséquences certainement imprévues, telle que la création d'un système d'éducation

parallèle. Il était essentiel d'en tenir compte et de résoudre collectivement le problème. Il a été instauré une pratique de documentation et de réflexion au-delà de l'organisation, par laquelle les gens apportaient des contributions sociales en tant que collectif.

Le second effet est la création d'un but commun, l'apport d'appuis des pairs et l'instauration de la confiance entre les organisations de la communauté. Il ne s'agit pas ici seulement d'un précurseur de l'AIO mais d'un effet clé. Il est nécessaire de faciliter et d'amener à la surface la diversité, les concurrences et les questions de pouvoir au sein de la communauté d'apprentissage. Une fois la confiance renforcée, l'AIO a lieu avec une facilitation centrale minimale.

Cela exige toutefois un certain temps. Le LINC a établi au sein de la communauté la pratique de réfléchir à la confiance et il procède à un suivi en cherchant à réduire la concurrence, à accroître le partage et à renforcer la confiance, à faire en sorte que les gens se sentent plus soutenus, à favoriser la compréhension et la tolérance des autres points de vue et à mieux appréhender et à atténuer la dynamique du pouvoir dans le secteur.

Le troisième effet est l'optimisation de l'emploi des ressources par la communauté d'apprentissage. Il faut, pour assurer l'efficacité de l'AIO, faire des ressources disponibles le meilleur emploi possible, ce qui en accroît l'impact. Il s'agit pour cela de réduire les redondances, d'établir des partenariats efficaces tout au long de la chaîne de valeur, de partager les outils et la recherche et d'étendre la portée des activités.

On a constaté dans la communauté d'apprentissage après la journée scolaire que de nombreuses organisations travaillaient dans les mêmes établissements. L'État recrutait et formait des tuteurs alors qu'il y en avait déjà dans la société civile, à un coût inférieur. Les programmes extra-scolaires repérant les meilleurs apprenants en mathématiques et en sciences étaient séparés des programmes de bourses, et les organisations faisaient des recherches et élaboraient leurs propres outils indépendamment les uns des autres. Ils étaient



aussi très concentrés géographiquement.

Les efforts de résolution de ces problèmes ont produit une expansion notable des programmes au moyen des mêmes ressources. Ils ont fait l'objet d'un suivi quantitatif et les outils et les résultats des recherches ont été mis à la disposition de toutes les parties.

### Intégration horizontale et verticale

Le quatrième effet est la propagation d'une pratique efficace au sein de la communauté et parmi ses parties prenantes, c'est-à-dire l'intégration horizontale. On s'attache ici à développer ce qui marche, en accédant à l'essence même de la pratique et en se concentrant sur les facteurs du succès et pas sur les activités du programme.

Une difficulté : beaucoup d'organisations appartenant à une communauté d'apprentissage n'ont pas de pratique d'autoanalyse établie. Il est important que tous les participants se sentent libres de partager les échecs, en particulier avec les donateurs, mais en s'abstenant de présenter un modèle ou une pratique comme étant plus efficace que les autres. Le LINC exerce un suivi de l'impact de l'évolution des pratiques sous l'effet de l'apprentissage partagé et il a constaté que, dans ce domaine, les participants réfléchissent constamment en se fondant sur les nouvelles connaissances.

Le cinquième effet est l'intégration verticale des politiques et des pratiques. Il s'agit ici de se servir des communautés pour apprendre à établir un lien entre la pratique sur le terrain et l'élaboration et l'application de politiques. C'est à ce niveau que se présentent les difficultés de la collaboration entre le secteur gouvernemental, les organismes d'aide multinationaux et la société civile.

Le LINC considère que les communautés d'apprentissage à multiples parties prenantes sont indispensables pour bénéficier de divers points de vue et pour diffuser les bonnes pratiques. La société civile et les organisations de recherche se sentent souvent incapables de modifier les politiques et d'interagir avec des secteurs institutionnels plus puissants. Le LINC facilite l'AIO pour permettre aux organisations de coopérer et de créer conjointement des politiques. Il est fréquent que le pouvoir collectif d'une communauté d'apprentissage de la société civile force le gouvernement à participer et assure une adoption plus rationnelle des pratiques efficaces.

La définition de ces cinq effets et l'appui des efforts visant à leur obtention résoudraient un grand nombre des difficultés de l'AIO, ces difficultés étant notamment l'insuffisance de la description des effets, la méfiance intrasectorielle et intersectorielle, et les structures et rapports de force dans les relations entre organisations. Il existe des problèmes supplémentaires liés à la capacité au sein des organisations et au but commun.

### Développement des capacités fondamentales

La plupart des organisations de développement ont des capacités humaines limitées pour



Keith Morris / Alamy

Si l'on n'a pas réfléchi à sa pratique organisationnelle à l'interne, il est difficile de le faire à l'externe.

s'acquitter de leur mandat fondamental et à plus forte raison pour entreprendre les activités de réseautage et de coopération de l'AIO. D'où la nécessité de veiller à ce que cet apprentissage soit aligné de très près sur le mandat de l'organisation et à ce que les effets soient clairement définis et suivis.

Dans les communautés d'apprentissage suffisamment larges, on peut autoriser l'émergence organique de sujets secondaires clairement alignés sur les intérêts particuliers d'un groupe donné d'organisations. Par ailleurs, il faut de plus grandes compétences pour travailler en collaboration que pour travailler seul et le travail est alors bien plus complexe. C'est toutefois un point auquel le renforcement des capacités accorde une attention limitée, l'accent étant mis davantage sur les aptitudes techniques. Or le renforcement des capacités de base, des aptitudes à l'écoute par exemple, a son importance.

Enfin, l'apprentissage intraorganisation doit précéder l'AIO. Il est difficile de réfléchir à sa pratique organisationnelle avec des entités extérieures si l'on ne l'a pas fait à l'interne. Il est donc plus facile de situer les partages à un niveau technique avant de passer à un niveau plus introspectif. Ceci crée un modèle de réflexion.

Cette démarche exige le recours à plusieurs méthodologies de processus. Le LINC a

constaté toutefois que si les difficultés évoquées ci-dessus sont prises en compte, les communautés s'approprient le processus d'apprentissage et que ce processus perdure après le départ des facilitateurs externes. Dès les premiers temps, le LINC a confié la présidence et l'accueil des réunions à différents membres de la communauté à tour de rôle. Il a également choisi un rythme de réunions qui convenait à tous les participants. Ce rythme et des retours d'information en continu sur les effets créent un élan auto-entretenu au sein de la communauté.

Avec le temps, c'est la communauté elle-même qui se charge du suivi des résultats. Les communautés d'apprentissage doivent être soutenues par des plateformes informatiques, faciles à mettre en place et à utiliser dès la première réunion, qui facilitent le partage de l'information et des outils. Nous fournissons également à tous les membres de la communauté des méthodes de facilitation.

Il est important d'appliquer une démarche méthodologique particulière et un cadre structuré avec l'appui de facilitateurs de processus qualifiés pour maximiser l'AIO. Ce soutien externe et centralisé contribue à relever les défis en matière de capacités au sein des organisations et crée par ailleurs des conditions propices à l'autonomisation, à échéance, de la communauté d'apprentissage. <



**Anneke Maarse**

Consultante  
Double Loop Advisors, Pays-Bas  
Anneke@loop2.org

**Johan te Velde**

Consultant  
Double Loop Advisors, Pays-Bas  
johantevelde@loop2.org

**Hafeez Wani**

Point focal des ONG nationales  
Forum des ONG du Soudan du Sud  
nationalngos@southsudanngoforum.org

L'apprentissage interorganisationnel dans un contexte fragile, le Soudan du Sud

# Contre vents et marées

Dans un contexte fragile, l'apprentissage collectif est aussi important que difficile. Les auteurs de cet article ont facilité un processus d'apprentissage interorganisationnel en un effort visant à surmonter la méfiance et les idées préconçues.

À l'accession du Soudan du Sud à l'indépendance en juillet 2011, l'euphorie régnait. À présent, la gouvernance est cependant toujours problématique. L'édification de l'État est entravée par la menace constante présentée par la République du Soudan. Le gouvernement du Soudan du Sud semble préoccupé par la préparation de ses forces armées, qui s'obtient aux dépens du développement socioéconomique. Le pays est en situation fragile, connaît des tragédies humaines quotidiennes et des tensions ethniques, et son paysage politique évolue rapidement.

Durant la mise en œuvre du projet d'apprentissage décrit ici, de septembre 2011 à juillet 2012, des affrontements meurtriers ont éclaté en janvier 2012 dans l'État de Jonglei entre deux tribus sud-soudanaises et se sont soldés par quelque 600 morts.

Un autre événement politique important a été la décision du gouvernement sud-soudanais de fermer les oléoducs passant sur le territoire du Soudan en réaction à une taxe d'utilisation exorbitante imposée par cet État. Outre son effet sur le Soudan, cette décision a drainé les ressources budgétaires du Soudan du Sud. Comme le montrent ces exemples, le débat politique porte davantage sur la sécurité quotidienne, la guerre civile et les décisions politiques du moment que sur la planification socioéconomique à long terme.

## Effets de division de l'architecture de l'aide

Il survient quasi quotidiennement au Soudan du Sud des événements politiques ayant de vastes répercussions, sur lesquels la communauté internationale doit prendre position. Mais ce climat instable présente d'immenses difficultés aux organismes internationaux lorsqu'il s'agit de définir une conduite cohérente. Les renseignements concernant la situation sur le terrain font souvent défaut ou ne peuvent pas être

vérifiés en raison d'un manque de sécurité ou d'obstacles logistiques.

La façon dont l'aide est organisée dans la région accroît encore la confusion. À des fins de transparence, les donateurs internationaux lancent généralement des appels d'offres ouverts pour l'attribution de projets et de programmes. En conséquence, les organisations actives dans le même domaine se trouvent placées en concurrence pour l'obtention des mêmes fonds et se montrent moins disposées à partager leurs informations, leurs expériences et leurs idées.

Les divers secteurs de l'architecture de l'aide – l'ONU, le gouvernement, les ONG internationales et nationales, les forces armées nationales, les entreprises et les diplomates – œuvrent selon une logique qui leur est propre et selon leur interprétation de la situation. Les acteurs de l'aide tendent à être guidés par des idées préconçues sur les capacités et les mobiles les uns des autres. En outre, il existe entre les ONG internationales et nationales des tensions dues au fait de savoir quelle part du gâteau leur reviendra. Les apports des donateurs sont acheminés par l'entremise des ONG internationales, qui emploient des ONG nationales en sous-traitance.

On justifie cette méthode en invoquant le manque de capacités des ONG nationales à gérer les fonds et à satisfaire aux exigences en matière de rapports. Bien qu'il en soit effectivement ainsi dans certains cas, cela risque aussi de mener à une situation où les partenaires nationaux à fortes capacités et à faibles capacités sont regroupés dans la catégorie « manquant de capacités » et où ils ne sont pas informés de l'avancement des programmes ou des problèmes à résoudre.

La méfiance et les perceptions négatives amènent les organisations à s'isoler, ce qui aboutit à une fragmentation du secteur. L'Étude conjointe d'Utstein sur la consolidation de la paix note que « les connexions stratégiques font défaut dans la plupart des projets de consolidation de la paix. Le problème le plus important [dû au déficit stratégique] est que ces projets ne sont pas reliés à un processus continu d'analyse, de planification et d'évaluation stratégiques. »

## Apprentissage sur les relations et les rôles

Dans ce contexte, PSO a lancé un processus d'apprentissage interorganisationnel (AIO) pour améliorer les relations entre les acteurs et réduire ainsi le déficit stratégique. Sept ONG ont été invitées à y participer en détail leurs propres relations au sein de l'infrastructure de l'aide. Elles ont été sélectionnées en une série de deux consultations précédées par des explorations bilatérales, selon les critères suivants :

- Leur intérêt pour le thème du programme et leur expérience en la matière pour ce qui a trait aux relations au sein de l'architecture de l'aide du Soudan du Sud;
- Un engagement de participer à un programme de recherche-action qui était un élément standard des processus d'AIO appuyés par PSO.

Les organisations ont été invitées à élaborer une proposition décrivant leur plan de recherche-action en rapport avec leur propre pratique. PSO a conclu un contrat avec les cinq autres organisations : quatre ONG internationales (ZOA, Justice Africa, SPARK et SNV) et une ONG nationale (IPCS). Fait regrettable, en raison des contraintes des ressources, la participation au processus d'AIO a été limitée aux organisations actives dans l'État de l'Équatoria-Central.

## Conception du processus d'apprentissage

L'apprentissage s'est situé à quatre niveaux : individuel, interorganisationnel, organisationnel et par les pairs, et avec des acteurs externes constituant le système. S'agissant de l'apprentissage individuel et organisationnel, il a été demandé à chaque organisation participante de formuler ses propres questions et les besoins d'apprentissage auxquels la recherche-action devrait répondre. Les membres du personnel ont bénéficié de conseils et d'accompagnement pour la formulation des questions de recherche, le recueil et l'analyse des données, et le transfert des constats et des résultats dans leurs propres pratiques.

Le programme d'apprentissage a consisté en trois réunions auxquelles ont participé des représentants de haut niveau de chaque organisation : les directeurs de pays de SNV, de SPARK et de l'IPCS, et des responsables de

programmes et de renforcement des capacités de Justice Africa et de ZOA. Ces réunions avaient pour but de définir le cadre de recherche et d'échanger les résultats et les expériences des processus d'apprentissage, cadre qui comprenait un programme d'apprentissage partagé établi d'après les diverses questions de recherche et les besoins d'apprentissage des organisations participantes.

Les résultats émergentes à mi-parcours ont été partagés lors de deux réunions ouvertes auxquelles ont pris part les participants au processus d'AIO ainsi que des représentants d'autres ONG internationales et nationales, de donateurs et d'instances gouvernementales. Ces réunions avaient pour but d'essayer d'amener des changements au système par le partage des enseignements tirés du processus d'AIO. Les réunions visaient aussi à aligner les processus d'AIO sur l'évolution actuelle du secteur de l'aide.

### Effets imprévus

Ce processus d'AIO a eu d'autres effets que ceux qu'escomptaient les organisateurs. Ceux-ci avaient supposé qu'il serait possible d'instaurer une répartition idéale des rôles entre les acteurs internationaux et nationaux. Or, au cours du processus, les participants ont estimé qu'une structure axée sur les fonctions et la répartition normales des rôles était trop limitative et ils ont considéré plus important de se concentrer sur le sens propre du partenariat, qui fait une large place au dévouement personnel, à la loyauté, à la crédibilité, au mandat et à la légitimité.

En analysant les relations et les attentes mutuelles relatives aux partenariats, les organisations participantes ont pu déterminer les points sur lesquels des améliorations étaient possibles.

Elles ont constaté qu'un accent excessif placé sur la responsabilité redditionnelle des



Adriane Ohnesion / Reuters

ONG nationales envers les ONG internationales pouvait avoir un effet aliénéateur sur les membres de base des organisations nationales. Cet effet est néfaste dans les environnements fragiles où la légitimité des ONG est plus importante que dans les situations normales.

SPARK a réfléchi à la façon dont elle sélectionnait ses partenaires nationaux et a réduit l'importance des procédures formelles pour se concentrer sur les aspects informels, pour analyser l'influence de ce changement sur la qualité du partenariat.

L'ONG internationale ZOA et l'ONG nationale IPCS ont documenté différentes perspectives sur leur relation au moyen d'un historique de l'apprentissage. Elles ont appris qu'elles bénéficieraient mutuellement d'échanges d'information allant au-delà des questions de projets. L'un des résultats de leur processus de recherche-action a été leur décision de convenir d'un processus conjoint de suivi du partenariat et d'une réflexion périodique sur la qualité du partenariat.

Les partenaires ont tiré des enseignements réciproques de leurs expériences sur les diverses façons d'intégrer le renforcement des capacités dans leur partenariat. On peut citer en exemple les programmes de mentorat proposés par une ONG nationale à une autre.

Les participants ont également conclu qu'il fallait examiner tous ces enseignements au début du partenariat et y revenir périodiquement pour y réfléchir.

Au niveau des systèmes, le processus d'AIO a montré qu'il est possible, malgré la concurrence résultant des procédures d'appels à propositions, d'améliorer la communication entre les acteurs. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) des Nations Unies et le Joint Donor Office (JDO) ont très apprécié les réunions ouvertes, qu'ils sont considérées comme des occasions rares de se rencontrer hors du contexte d'un projet immédiat mais sur la base d'un intérêt commun. Durant le processus d'AIO, le JDO était en train de formuler les termes de référence d'un important fonds de la société

civile et il a noté qu'il y avait apporté des modifications sur la base des réunions, pour préciser le rôle des ONG nationales.

D'autres participants ont également exprimé leur satisfaction devant l'ouverture qui régnaient dans les débats. Bien que certains se voient régulièrement lors des réunions du Forum des ONG du Soudan du Sud, ils ont apprécié les réunions du processus d'AIO en tant qu'occasions de débats se situant dans un contexte plus large. Le représentant de Justice Africa a noté : « Il est intéressant de découvrir les impressions d'autrui et utile de partager les expériences. Je ne savais pas que d'autres se livraient à des réflexions critiques sur les interactions entre les ONG internationales et la société civile locale. J'ai été content de voir les grandes ONG internationales admettre ouvertement, elles aussi, ce qu'elles ne savent pas et d'être informé de leur parcours. »

Le renforcement de la société civile dans les contextes fragiles est un processus de longue durée qui exige un financement et un engagement à long terme. Le présent processus d'AIO était de portée et de durée très réduites et a donc eu un impact limité. Néanmoins, les résultats indiquent que des investissements dans la communication et l'établissement de relations peuvent améliorer la collaboration interorganisationnelle et réduire les effets de division de la concurrence.

Il reste encore de nombreuses autres découvertes à faire. Au-delà de ce processus d'AIO, les ONG internationales continuent de renforcer les capacités des ONG nationales. Cette stratégie semble constituer un puissant antidote contre les effets aliénants de la responsabilisation verticale. Étant mieux à même de servir leur communauté, les OSC et les ONG nationales gagnent en légitimité et en soutien de leur base, ingrédients importants pour accroître la stabilité de la société. Il est, à l'évidence, utile de poursuivre les explorations dans ce domaine. <

Pour une liste complète des processus d'AIO et de leurs organisateurs, voir la version Web du présent article à [www.capacity.org](http://www.capacity.org).

### Programme d'apprentissage partagé

*Principes de collaboration/engagement.* Ont-ils été explicités et comment ? Quelles difficultés d'application ont-ils présentées ? Quelles ont été les mesures efficaces et les mesures peu efficaces employées pour les intégrer dans la relation ?

*Choix relatifs aux rôles.* À quel stade la question a-t-elle été abordée et comment les rôles ont-ils été répartis ? Est-il prévu des négociations ultérieures ? Si oui, comment et pourquoi ?

*Environnement porteur.* Le contexte extérieur a-t-il influé sur la relation et la répartition des rôles ? Si oui, comment ? Exemples concrets de l'influence de l'architecture de l'aide sur les relations et les rôles des ONG nationales et internationales.

*Complémentarité.* A-t-il été tenu compte de la complémentarité dans le choix des partenaires et la décision de collaborer ? Quelles ont été les mesures efficaces et les mesures peu efficaces employées pour tirer parti de la complémentarité dans la pratique ?



Bhavita Vaishnava

Responsable de programme principale  
PRIA Global Partnership (PGP)

Apprentissage inter-organisationnel et gouvernance locale

## Transfert du pouvoir en faveur des pauvres

Le transfert de pouvoir aux entités gouvernementales locales a modifié les règles du jeu au niveau des processus décisionnels. La Society for Participatory Research in Asia a facilité un projet dénommé « Améliorez votre apprentissage et vos performances » visant à faire en sorte que les groupes marginalisés bénéficient de la nouvelle donne.

D'importants débats sur la participation des citoyens et la gouvernance en matière de développement international ont eu lieu à la fin des années 1990. De nombreux pays ont commencé à promouvoir la coopération avec les acteurs des deux côtés : les citoyens et la société civile, et les institutions gouvernementales. En Inde, cette phase a été marquée par des réformes sans précédent qui ont changé la face de la gouvernance locale dans le pays.

Au milieu des années 1990, les amendements constitutionnels relatifs au Panchayati Raj ont conféré aux administrations locales des attributions importantes en matière de développement local et de justice sociale. Au moins 33 % des représentants élus au niveau local doivent être des femmes et au moins 33 % doivent aussi provenir des « castes et tribus répertoriées », jadis exclues, offrant ainsi de nouvelles possibilités de leadership à ces groupes marginalisés. Au cours de la décennie suivantes, ces changements ont ouvert la porte à d'autres réformes révolutionnaires offrant de nombreuses possibilités de participation des citoyens à la gouvernance locale en tant que stratégie de développement.

Cette évolution a fait comprendre aux pouvoirs publics l'importance d'une collaboration en partenariat avec la société civile ; parallèlement, les organisations de la société civile (OSC) ont appréhendé la nécessité d'une collaboration non seulement avec les pouvoirs publics mais aussi avec les OSC animées des mêmes idées pour assurer une décentralisation authentique.

Dans le cadre d'un programme dit « Governance Where People Matter (GWPM) » [La gouvernance où les gens sont importants], la Society for Participatory Research in Asia (PRIA) a forgé des alliances stratégiques avec des partenaires locaux. Ces alliances ont eu recours à l'apprentissage collectif en tant que principal instrument pour associer la population à la planification, à la mise en œuvre des programmes de développement. Il s'agissait d'apprendre dans un grand nombre de domaines, notamment en ce qui concernait l'implication du transfert de fonds, de fonctions et de fonctionnaires aux instances locales, ainsi que dans plusieurs domaines thématiques tels

que le genre, l'inclusion sociale, l'environnement et les droits de l'homme.

### Approche en deux temps

C'est selon une approche en deux temps qu'ont été forgées les alliances stratégiques, les OSC ayant d'abord été regroupées avant d'établir un lien avec les autorités gouvernementales. Avant d'entamer des négociations avec les autorités et des activités de plaidoyer en matière de politique auprès d'elles, la PRIA et ses OSC partenaires locales devaient forger un consensus sur la gouvernance locale et ses difficultés. Les goulets d'étranglement de la décentralisation ont fait l'objet d'études et d'analyses conjointes. Un apprentissage mutuel a été facilité par le biais de dialogues périodiques auxquels les partenaires locaux ont apporté leur expérience et leurs connaissances du contexte local au niveau de base. La PRIA, avec ses capacités en matière de réseautage et de plaidoyer, a réuni toutes les parties prenantes et s'est employée à influencer sur la politique. Ces dialogues ont permis aux partenaires d'accroître leurs connaissances collectives et ont resserré leurs liens.

L'inclusion des institutions de l'État dans les partenariats ont produit une rare confluence d'acteurs jusqu'alors antagonistes pour la plupart d'entre eux. Il en a été tiré d'importants enseignements sur la coopération de différents acteurs en vue de la réalisation d'objectifs communs. La collaboration avec les autorités s'est présentée sous différentes formes, depuis l'accompagnement et le renforcement des capacités habituels jusqu'à l'organisation et l'exécution conjointes de programmes.

Plusieurs formations ont été dispensées responsables officiels sur les rôles et responsabilités des instances locales, qui ont eu pour effet d'accroître la sensibilisation et de renforcer les capacités dans les nouveaux domaines de travail. D'autres formations ont porté sur la micro-planification et sur la bonne gestion des ressources matérielles et financières pour permettre aux organes de

gouvernance locaux de s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace.

L'association avec les autorités a aussi pris la forme de rencontres individuelles. Les interactions entre la PRIA et le Rajiv Gandhi Institute of Contemporary Studies pour aider les parties prenantes à formuler des propositions sur la manière optimale de renforcer les nouvelles Commissions des finances de l'État (voir l'encadré) en sont un bon exemple. Ces activités ont apporté des aperçus nouveaux aux autorités et aidé par ailleurs les OSC à comprendre les limitations de ces dernières.

Un suivi en collaboration a constitué un autre instrument important pour apprendre à intervenir dans le système décentralisé. La

### Renforcement des activités financières et de planification

La PRIA et le Rajiv Gandhi Institute of Contemporary Studies ont organisé en 2005 un séminaire national portant sur le statut des Commissions des finances de l'État (CFE) et sur les initiatives requises pour les renforcer. Y ont pris part des représentants de 11 CFE et des membres de la Commission de planification, des hauts fonctionnaires de gouvernements nationaux et d'autres experts en finances publiques et en administration locale. Un atelier a ensuite été tenu en 2006 pour former une task force sur les CFE, laquelle a proposé des mesures de renforcement des commissions.

Dans ce contexte, le rôle des Comités de planification de district a également été examiné. L'usage fait de ces comités, institués par la loi, laisse souvent à désirer et la PRIA et ses partenaires ont élaboré un rapport national sur leur statut, accompagné de données, dans 12 États de l'Inde. En Andhra Pradesh, les débats avec la CFE sur le transfert des pouvoirs financiers aux institutions du Panchayati Raj ont amené à des réunions périodiques au niveau des districts.



Duncan Vere Green/Alamy

PRIA et ses partenaires ont aidé à cette fin les instances gouvernementales de 12 États à procéder à une cartographie des activités pour déterminer à quel point et dans quels domaines la décentralisation avait eu lieu. L'accent était mis sur le suivi des performances des instances gouvernementales des États en matière de transfert des pouvoirs aux institutions de gouvernance locales.

Les mémorandums d'entente et d'accord relatifs à la décentralisation conclus entre le gouvernement national et les gouvernements des États ont eux aussi fait l'objet d'un suivi. Des rapports de conformité, établis sur la base des constats, ont été transmis au ministère du Panchayati Raj, qui les a inclus dans son rapport sur l'état des panchayats, présenté au Parlement indien.

### Leçons à retenir

Le GWPM a permis à la PRIA d'accroître ses capacités d'interaction avec les institutions des États et diverses parties prenantes tels que les médias, le monde de l'enseignement et les OSC. Les partenariats sont porteurs de cinq leçons évidentes.

La première est que la collaboration au micro-niveau entre les pouvoirs publics et la société civile est optimale lorsqu'elle est fondée sur le principe de l'apprentissage par l'expérimentation. Ceci contribue à établir la confiance entre les partenaires et crée un environnement non-hostile au sein duquel ils comprennent leurs forces et faiblesses.

En particulier lorsque l'on vise à accroître la sensibilité de l'État, cette forme d'apprentissage brise la glace et permet de comprendre les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. Lors de la cartographie des activités de décentralisation et de l'étude sur le rôle des panchayats, la PRIA et ses partenaires ont veillé à y associer les organismes de l'État. Ceci a non seulement favorisé l'appropriation mais aussi la planification conjointes des interventions faisant place à un apprentissage collectif.

La seconde leçon est qu'il est essentiel de définir sans ambiguïté les rôles et les

responsabilités durant la phase initiale du partenariat. La manière optimale de procéder pour ce faire est d'évaluer de manière participative les capacités et connaissances existantes des partenaires pour déterminer les rôles qu'ils pourraient jouer. Ceci évite aussi que la collaboration soit dominée par un partenaire particulier et permet de répartir les tâches judicieusement d'entrée de jeu. Pour le programme GWPM, les rôles et les responsabilités ont été répartis stratégiquement entre les ONG partenaires selon leurs connaissances ainsi que selon le niveau où elles se trouvaient.

Troisième leçon, des mécanismes intégrés pour partager officiellement les expériences et les enseignements entre les partenaires sont importants pour faciliter l'apprentissage mutuel. Ils créent également de nouvelles connaissances. La planification et le suivi conjoints et la réflexion collective sur les leçons à retenir améliorent les interventions et renforcent le partenariat.

Ces interactions étaient situées à deux niveaux : à l'interne, par le partage et la réflexion avec les partenaires et l'équipe. C'est ainsi, par exemple, que les résultats de l'étude sur le statut des Comités de planification de district et du suivi de la décentralisation ont été partagés entre les parties prenantes et que les recommandations/rapports ont été présentés par le biais de tels dialogues.

La quatrième leçon est celle-ci : lorsque le partenariat vise à influencer sur les politiques de l'État, il est essentiel de bien assimiler les connaissances acquises par les diverses interventions. Le plaidoyer de politique étant plus efficace lorsqu'il a des bases factuelles, il est important de systématiser les connaissances sur les questions en jeu pour conférer du poids aux arguments présentés. Les rapports et études produits au cours du programme GWPM l'ont été soigneusement en veillant à ce que tous les problèmes et les constats soient inclus pour émettre des recommandations.

Cinquième et dernière leçon : assurer la durabilité de ces vastes partenariats, à la fois horizontaux et verticaux, est une gageure de taille ainsi qu'une expérience instructive. Dans le programme GWPM, les trois aspects les plus importants sur la durabilité sur lesquels la PRIA s'est concentrée étaient les suivants :

- La durabilité des impacts des interventions, qui peut être obtenue par des interventions plus participatives par les communautés locales, les OSC et les organismes gouvernementaux;
- La durabilité des partenaires au niveau des États et de l'État fédéral; la PRIA a investi en continu dans les relations pour les entretenir et pour permettre aux partenaires d'accéder à des ressources locales pour en faire autant;
- Enfin, la durabilité des mécanismes institutionnels à l'appui des deux aspects ci-dessus. Un suivi-évaluation régulier et une planification stratégique pour assurer la qualité et la pertinence du travail et renforcer les capacités et les systèmes internes sont deux des composantes essentielles qui doivent être présentes en permanence.

Le programme GWPM a été établi sur la prémisse que les capacités et aptitudes des diverses parties prenantes peuvent, mises en commun, faciliter la création de connaissances. Ces connaissances peuvent être systématisées et utilisées au niveau supérieur du plaidoyer en faveur d'un changement de politique.

C'est ainsi qu'au-delà de ses autres grandes contributions, le programme a produit deux résultats d'une importance considérable. En premier lieu, il a mené non seulement à un apprentissage inter-organisationnel au sein du groupe d'OSC mais aussi à un apprentissage interinstitutionnel et intersectoriel entre les OSC et les institutions des États. Et en second lieu, du fait de ces partenariats et de ces collaborations, il a permis d'obtenir plusieurs changements au niveau des politiques. <

### Programme Governance Where People Matter (GWPM)

Ce programme mis en œuvre par la PRIA de 2003 à 2008 visait à « habiliter les familles marginalisées pour leur permettre de participer activement à l'utilisation rationnelle des ressources du développement » au moyen de mesures visant à accroître « la transparence et la responsabilisation des institutions d'autogouvernement » ainsi qu'à « doter les dirigeants citoyens de capacités de participation efficace à la gouvernance ». Il a été mis en œuvre :

- Dans des États où la PRIA intervenait directement;
- Dans des États où la PRIA était partenaire des organisations régionales;
- Dans des États où la PRIA collaborait avec d'autres groupes locaux de la société civile en consultation avec des organisations régionales.



Doug Reeler

Community Development Resource Association  
doug@cdra.org.za

La communauté du développement de la petite enfance en Afrique du Sud

## Apprendre ensemble, puis travailler ensemble

Il y a près de six ans, 18 ONG d'Afrique du Sud actives dans le domaine du développement de la petite enfance se sont réunies en une seule et même alliance. Elles ont établi une plate-forme commune d'apprentissage et d'action qui se consacrerait à l'élaboration de solutions en faveur du bien-être des jeunes enfants dans le pays. Voici leur histoire.

À la fin 2006, la Fondation Bernard van Leer, ayant son siège aux Pays-Bas, s'est adressée à la Community Development Resource Association (CDRA), ONG sud-africaine, à laquelle elle a confié la tâche de la coordination des pratiques de ses 18 organisations partenaires à l'œuvre dans quatre des provinces sud-africaines dans le domaine du développement de la petite enfance.

Les partenaires de la CDRA sont un groupe hétérogène. Certains œuvrent au niveau de base pour accroître les aptitudes des prestataires de soins aux enfants en bas âge, améliorer les garderies et enregistrer les centres auprès de l'administration de l'État. D'autres mènent des activités de plaidoyer pour obtenir des pouvoirs publics l'adoption de politiques favorables aux jeunes enfants alors que d'autres encore s'emploient à développer les bonnes pratiques au moyen de formations, de production de matériels et de recherches.

La CDRA a offert de tenir un atelier avec ses partenaires pour examiner la faisabilité de la proposition et élaborer un modèle global de collaboration pour la « communauté de l'apprentissage ». Le premier atelier a eu lieu quelques mois après en 2007 dans un petit hôtel au sud de Durban. Chaque organisation avait été invitée à y envoyer son directeur et un praticien. Bien que le processus ait été dû à l'initiative des donateurs, il n'a pas été dirigé par ceux-ci et a réservé une place particulière aux apports créatifs de tous les participants.

Cet atelier de cinq jours a connu un certain nombre de difficultés. Quelques partenaires ont émis des doutes sur l'intérêt d'activités entièrement nouvelles pour eux alors que d'autres se sont montrés quelque peu méfiants, s'interrogeant sur la motivation de l'atelier. Certains des partenaires africains ruraux, à qui ce genre de processus était peu familier, ont eu du mal à se faire entendre par des partenaires urbains, souvent blancs, aux opinions plus affirmées. Mais ils se sont montrés disposés à essayer, en vrais praticiens motivés qu'ils étaient et qui semblaient tirer leur énergie de l'ouverture et de l'enjouement des enfants.

Ce processus de création de cinq jours - marqué par des partages de vues sur le contexte, des questions évoquées et approfondies, la description de pratiques et

l'examen de diverses approches - a permis de produire une vision des raisons justifiant un apprentissage en commun et des modalités d'un tel apprentissage. Le travail théorique a alterné avec des exercices de dessin et de sculpture, des jeux de rôle, beaucoup de chant, et une session quotidienne consacrée à des jeux d'enfants mettant en évidence ce qu'ils font pour favoriser le développement des enfants de manière appropriée à leur âge. Durant l'atelier, les partenaires ont non seulement parlé de la façon dont ils pourraient apprendre ensemble, mais ils sont également passés aux actes.

C'est de cet atelier qu'a émergé l'Early Childhood Development Learning Community [Communauté d'apprentissage du développement de la petite enfance] (ECDLC), dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'ECDLC est un groupement de partenaires de la Fondation Bernard van Leer ayant pour objet le partage d'expériences et l'apprentissage, le renforcement des connaissances et la coopération, selon diverses modalités, aux fins d'améliorer les pratiques et les politiques dans le secteur du développement de la petite enfance;
- Des ateliers d'apprentissage de quatre jours, auquel chaque partenaire enverra deux de ses membres dont son directeur;
- Chaque partenaire disposera d'un montant de 25 000 rand (environ 2 800 \$EU) par an pour lui permettre de rencontrer d'autres partenaires pour procéder à des débats, à des partages de vue et à des activités d'apprentissage;
- La CDRA établira un fonds pour travailler avec les partenaires qui en ont besoin, pour les aider à renforcer leurs capacités organisationnelles et à participer aux activités de la communauté d'apprentissage;
- Un site Web et une liste de courriel seront mis en place pour offrir une plateforme d'échange de matériels;

- Un programme sera établi pour repérer les pratiques et les connaissances locales en matière de soin des enfants. Une proposition a été élaborée et transmise au donateur pour approbation, et les activités ont démarré dans les deux mois.

### Le parcours

L'initiative a donné lieu à de remarquables activités d'apprentissage mutuel et, de plus en plus aussi, de travail en commun. Dans tous les examens de la CDRA effectués avec les partenaires, ce sont les échanges horizontaux, 32 à ce jour, d'une durée de un à cinq jours, qui se sont avérés les plus bénéfiques. Ils ont été caractérisés par des partages de pratiques sur place, et des capacités surprenantes ont été dégagées dans toute une gamme de domaines, tant chez les hôtes que chez les visiteurs. Et, point d'égale importance, les relations ainsi forgées ont perduré bien au-delà de la phase initiale établissant ainsi une base solide de coopération.

Les divers domaines concernés étaient notamment les suivants : approches dans les contextes où il n'y a pas de garderies; programmes de nutrition infantile; approches familiales de l'alphabétisation; stratégies de soins de santé pour les enfants séropositifs; fabrication de jouets avec des matériaux recyclés; groupes d'épargne pour les prestataires de soins, la famille et la communauté. La liste ne s'arrête pas là.

Par ailleurs, il s'est produit des changements qui pour être moins visibles n'en étaient pas moins réels. L'exposition des membres ruraux du groupe à d'autres au sein d'un forum égalisateur a renforcé leur confiance. Le programme de recherche-action participative a aussi aidé les membres à s'interroger sur certaines des pratiques orientées du sommet vers la base et d'inspiration occidentale qu'ils promouvaient pour l'éducation de la petite enfance. Ils ont ainsi commencé à éprouver davantage de respect pour l'ingéniosité

communautaire et à réfléchir aux façons de la stimuler.

Les retours d'information indiquent clairement que les hôtes comme les visiteurs se sont apporté un appui psychologique mutuel, ayant validé leurs pratiques et ayant réduit leur isolement par leur prise de contact entre eux et avec le monde extérieur. Bien que ce soit le point le plus difficile à déterminer, à quantifier ou même à exprimer, c'est ce résultat qui est incontestablement l'aspect le plus bénéfique des échanges horizontaux. Il rappelle la maxime de Margaret Wheatley : « Pour accroître la santé d'un système vivant, raccordez-le davantage à lui-même ».

### Perspectives d'avenir

Aujourd'hui, le but et la pratique de l'EC DLC ont évolué et, dans une seconde phase, l'EC DLC est devenue une alliance d'apprentissage et de travail en coopération sur la base du « Programme Letsema ». Les partenaires ont radicalement modifié leur position, ayant réalisé, à la lumière de l'expérience de l'EC DLC, qu'ils pourraient aller au-delà de leurs projets limités et individualisés de renforcement des capacités et de plaider et axer leurs efforts sur l'élaboration de l'organisation et du leadership coopératifs des communautés où ils interviennent, pour les doter des moyens d'agir différemment pour le bien-être de leurs enfants. Le Programme Letsema se décrit en ces termes dans sa brochure :

*Le Programme Letsema vise à modifier la génération de services pour les jeunes enfants. Le système est orienté du sommet vers la base, les pouvoirs publics, les ONG et les entreprises s'efforçant de fournir des services à des communautés bénéficiaires passives. Ce système ne tient absolument aucun compte des connaissances, des interventions et du leadership communautaires en matière de développement de la petite enfance. Letsema s'emploie à mettre en place un système par lequel les pouvoirs publics, les entreprises et les communautés fournissent conjointement des services pour les enfants.*

Il est encore tôt pour en juger, mais l'énergie de cette initiative est rafraîchissante et les praticiens sont manifestement soulagés de rompre avec la mentalité des projets. Un processus de développement du leadership au niveau de base est à présent en cours et il comportera au début 2013 un voyage de 14 dirigeants communautaires et 7 praticiens de divers districts de la province du Limpopo (Afrique du Sud) qui se rendront en Inde pour tirer des enseignements des pratiques ayant cours dans ce pays et s'en servir en Afrique du Sud. Toutefois, chose plus importante encore, les membres de la délégation pourront apprendre les uns des autres, en particulier pour déterminer comment améliorer leur coopération future. Le programme sera étendu à d'autres provinces l'année prochaine.

### Rôle de la CDRA

La CDRA est depuis six ans l'entité coordinatrice intervenant au niveau national.



Son rôle a évolué au fil des ans. Elle a parfois pris l'initiative et a agi en motivateur; elle a parfois aussi joué un rôle d'encouragement plus limité. Son approche consiste à appuyer les membres de l'EC DLC pour les aider à prendre eux-mêmes la direction des activités; ceux-ci s'emploient à présent à développer le leadership et l'organisation des femmes prestataires de soins sur le terrain.

Ces deux dernières années, le centre de gravité du programme s'est déplacé vers les provinces, chacune d'elles confiant les tâches de coordination et d'appui à une organisation locale chef de file. Le style de leadership de la CDRA consiste à agir en facilitateur dans toute la mesure du possible mais en étant prête à prendre l'initiative lorsque les circonstances l'exigent, démarche délicate qui nous imposent de relever chaque défi en tenant compte pleinement de sa spécificité.

Il n'existe toutefois pas de plans faciles à suivre ni de structures ou de procédures acceptées pour ces nouveaux types d'organisations coopératives, et la CDRA a donc dû tout à la fois apprendre et tirer des leçons de son apprentissage.

### Un chemin malaisé mais fascinant

Collaborer entre de multiples organisations ne va pas sans un certain nombre de défis et de problèmes. Le faire selon un processus adaptatif émergent impose des difficultés particulières pour l'établissement des calendriers des réunions et des ateliers, chaque organisation ayant d'autres calendriers à respecter dans son travail (les projets étant souvent pré-planifiés en détail et financés par des donateurs exigeants imposant de nombreuses contraintes).

La collaboration doit, à l'évidence, s'adapter à ces réalités, mais les choses peuvent traîner en longueur et la CDRA connaît souvent de grandes inquiétudes inspirées par la perspective d'une perte d'élan. Les changements de représentants des organisations participantes

exigent également que l'association revienne sur des sujets familiers, mais cela peut avoir un effet de renforcement ou de consolidation, même s'il peut sembler initialement que c'est une perte de temps.

Le financement constitue un défi constant, car peu de donateurs sont accoutumés à appuyer des processus aussi complexes lorsque les effets et les calendriers sont définis par des responsables novices au niveau de base qui ne sont pas capables d'aller plus vite et de fournir des preuves d'impact dans les délais imposés et qui n'ont pas encore trouvé leur propre méthode et leur propre rythme de travail.

C'est là un aspect central et le plus fascinant : l'impact viendra et sera alors réel et durable du fait de la solidité de l'appropriation progressive. Fort heureusement, la Fondation Bernard van Leer a l'habitude de ce genre de travail, mais elle n'octroie que des fonds de démarrage et il faudra donc obtenir des financements à plus long terme en s'adressant à des fondations locales.

Le problème le plus intéressant à résoudre est celui de la nature parfois « brouillonne » de la collaboration, qui provient des questions de temps et des conflits de priorités mais aussi de la diversité et de l'éloignement géographique des membres de l'association. Chacun sait qu'il s'exerce des forces de dissociation redoutables et qu'il est déjà difficile pour les membres d'une même organisation d'apprendre et d'œuvrer de concert. L'effort coopératif décrit ici repose sur les relations d'apprentissage forgées lors des échanges horizontaux et des ateliers qui ont eu lieu durant la première phase de l'EC DLC.

C'est toujours un processus d'apprentissage sans résultats clairement définis à obtenir ni dates butoirs à respecter, qui n'est pas guidé par des principes ni par des calendriers clairement établis, ni même par une vision déterminée, mais qui est ouvert à la dynamique de la découverte par les acteurs eux-mêmes au fur et à mesure de leur travail. <



**Rob van Poelje**

Chef du département Learning for Change  
PSO Capacity Development Support

**Anneke Maarse**

Consultante principale  
Double Loop Consultants

Programmes d'apprentissage thématiques

## L'apprentissage jette des ponts

PSO, organisation cadre néerlandaise forte de 57 membres, a financé 13 initiatives d'amélioration de l'apprentissage et des performances depuis 2010. Ces programmes d'apprentissage thématiques (PAT), selon la terminologie de PSO, ont fait l'objet d'une évaluation à la fin 2012.



Nombreux sont les acteurs du secteur du développement, chercheurs, décideurs, praticiens ou supporteurs, qui travaillent dans une relative isolation. N'ayant souvent pas la possibilité de mettre à l'essai des démarches et des outils nouveaux, leur aptitude à faire face aux nouvelles situations et à se réinventer en tant qu'organisation est limitée.

En 2010, PSO a formulé une approche susceptible de répondre à ces besoins d'expérimentation et d'apprentissage, optant pour une approche thématique qui permettrait aux intéressés de réfléchir à leurs propres intérêts, situations, rôles ou perceptions et de les dépasser. C'est ainsi qu'est né le programme d'apprentissage thématique (PAT).

### Le processus

Les PAT rassemblent différentes organisations pour leur permettre de tirer des enseignements de leurs pratiques par un processus collectif systématique. L'un des éléments centraux de ces programmes est l'apprentissage actif systématique selon un plan d'apprentissage partagé. Les activités sont menées par des praticiens, membres des organisations participantes, avec l'appui de facilitateurs qui sont généralement un initiateur, des experts indépendants et parfois le bailleur de fonds.

C'est l'équipe praticiens-chercheurs qui s'approprie le processus, étant chargée de la conception et de l'exécution du PAT, du suivi des progrès, de la gestion du temps et des ressources et, si nécessaire, de l'affectation de chercheurs ou de facilitateurs à des tâches spécifiques, telles que l'élaboration d'un cadre analytique. Durant la phase de la

formulation, d'autres parties prenantes, consultants, établissements de recherche et parfois décideurs politiques, contribuent à la définition des priorités d'apprentissage et des règles, droits et responsabilités de leur PAT.

Les 13 PAT mis en œuvre depuis novembre 2010 étaient axés sur divers thèmes : le suivi-évaluation participatif de l'apprentissage organisationnel complexe et en réseau (par exemple l'initiative du Guide « aux pieds nus »), l'intégration (de la diversité sexuelle, du genre et des handicaps), l'évaluation organisationnelle, le pouvoir dans les processus à multiples parties prenantes, la migration et le développement, le renforcement des capacités dans les États fragiles et la société civile à la croisée des chemins.

Une analyse à mi-parcours effectuée en mars 2011 est venue valider ces principes initiaux des instruments de PAT que sont l'apprentissage actif global et le rôle directeur des praticiens; elle a également permis d'affiner certains éléments. Les nouveaux PAT, par exemple, ont accordé une souplesse plus grande en matière d'approches de l'apprentissage et renforcé la présence du Sud (dans le PAT du Soudan et dans celui de la société civile à la croisée des chemins).

Une évaluation récente a permis de constater que les PAT s'étaient avérés jusqu'ici pertinents et modérément efficaces en termes d'amélioration des pratiques. Ils contribuent incontestablement à renforcer les capacités personnelles des acteurs et leur offrent la possibilité d'acquérir des connaissances, des méthodes et des outils nouveaux.

### Les résultats à ce jour

Le changement organisationnel varie d'une organisation participante à l'autre, selon la capacité, la portée du contrôle et la volonté des participants d'agir en tant qu'agents de changement au sein de leur organisation. À cet égard, les participants sont motivés par l'apprentissage interorganisationnel et l'apprentissage auprès des pairs. Les

événements publics de PAT ont suscité des réactions positives en ce que les pairs des participants ont considéré importantes et utiles les expériences de ceux-ci. Il s'est cependant révélé difficile d'établir un sujet d'apprentissage central correspondant bien aux questions intéressant les organisations distinctes participantes; certains PAT sont ainsi parvenus à répondre aux souhaits de chaque organisation, mais aux dépens d'aperçus et d'apports plus génériques.

L'expérience de PSO en matière de PAT et les constats d'examen externes permettent de tirer les conclusions suivantes :

- L'apprentissage thématique réussit en présence d'un large choix d'instruments d'apprentissage et d'un cadre analytique relativement strict, appuyés par des facilitateurs motivants et appréciateurs.
- L'apprentissage thématique n'aboutit à un changement organisationnel que si l'organisation considère l'apprentissage et la recherche comme d'une urgence suffisante pour y investir le temps nécessaire, si l'influence et le contrôle du personnel participant s'étendent suffisamment et si la voie menant aux changements escomptés au sein de l'organisation est clairement définie et attentivement surveillée.
- Du fait de l'accent mis sur l'apprentissage conjoint, les PAT ont pour effet de créer des liens. Il en est ainsi même dans les relations potentiellement inégales, telles que celles entre théoriciens et praticiens, ONG du Sud et du Nord et bailleurs de fonds et bénéficiaires.

Les activités de PSO ont pris fin en 2012, mais l'instrument des PAT est appelé à conserver une valeur ajoutée particulière dans le cadre des plates-formes d'apprentissage en cimentant les relations dans les partenariats public-privé et en revigorant les réseaux fatigués. <



# Compagnons de voyage et d'apprentissage



**Rob van Tulder**

Directeur d'études du Centre de ressources pour les partenariats  
Université Erasmus de Rotterdam (Pays-Bas)  
rtulder@rsm.nl

« Si tu veux aller vite, voyage seul; si tu veux aller loin, voyage en groupe. » Les décideurs politiques, chefs d'entreprise et ONG ont pris l'habitude de citer ce dicton africain à l'appui de leur stratégie de partenariat. Le partenariat est la forme la plus institutionnalisée de l'apprentissage interorganisations. C'est cependant un processus qui n'est pas caractérisé par la simplicité et qui, au contraire, est parsemé de dilemmes.

Les partenariats intersectoriels connaissent une grande vogue depuis le Sommet mondial sur le développement durable de 2002, où il a été reconnu que les dilemmes du développement durable dépassent les capacités des acteurs d'un seul secteur. Les recherches du Centre de ressources pour les partenariats des Pays-Bas indiquent que 96 % des plus grandes entreprises du monde ont établi des partenariats avec des parties « ne relevant pas du marché » dans le cadre de leur stratégie d'entreprise inclusive.

Les partenariats intersectoriels obligent les participants à sortir de leur zone de confort et présentent des dilemmes redoutables en matière d'apprentissage. On peut en effet conclure des partenariats pour de mauvaises raisons, avec les mauvais partenaires et selon les mauvaises modalités.

Un premier dilemme pour l'apprentissage tient au partenariat même : repose-t-il sur un financement ou sur des compétences ? Les partenariats conclus par les ONG sont souvent pour celles-ci des mécanismes ad hoc visant à

comblent des déficits budgétaires provenant des réductions des subventions gouvernementales. Les ONG considèrent les partenariats avec les organismes bailleurs de fonds ou les entreprises privées comme un mal nécessaire.

Les motivations financières constituent rarement une base de partenariat solide. Il en est ainsi pour les alliances inter-entreprises : malgré les billions de dollars dépensés pour les alliances et les fusions, de la moitié aux deux tiers de celles-ci échouent du fait de l'absence de visée à long terme et de volonté sérieuse d'apprentissage par le partenariat. Le manque d'attachement au partenariat fait que l'on ne tire pas parti des complémentarités, ce qui tue dans l'œuf l'apprentissage commun.

Un second dilemme est celui de l'effet d'évincement. Les partenariats sont souvent des coalitions volontaristes. Les partenariats entre les entreprises et les ONG visent à pallier les dysfonctionnements des pouvoirs publics. Mais en déchargeant les pouvoirs publics de leurs responsabilités primaires, les partenariats évincent aussi l'incitatif qui amènerait ceux-ci à améliorer leur gouvernance et à tirer des enseignements de leurs échecs.

Le type de négociations retenu par les partenaires présente un troisième dilemme. La formation de partenariats résulte souvent de négociations fondées sur les intérêts, inspirées par une menace commune perçue ou une quête de forces complémentaires.

Or il n'en est pas toujours ainsi, en particulier lorsque les intérêts à long terme divergent des intérêts à court terme. Dans les meilleurs des cas, les parties jouent un jeu à somme nulle et sacrifient les intérêts immédiats sans ajouter de valeur au partenariat. Il en résulte un partenariat qui libère les énergies en faveur de solutions sortant des sentiers battus. Les partenaires cherchent à aligner leurs objectifs, plutôt qu'à sacrifier des intérêts. L'apprentissage provient alors d'une pensée originale et non pas de stratégies distributionnelles.

Nombre de partenariats sont créés sur la base d'une analyse simple du défi de la durabilité ou d'une attente parfois naïvement optimiste d'une opportunité. La réalité, toutefois, est remplie de dilemmes. Les partenariats intersectoriels sont importants en raison de la nécessité urgente de résoudre les dilemmes du développement durable. Une appréhension défectueuse de ces dilemmes influe fortement sur le processus effectif du partenariat. Le processus mène à des dilemmes de second niveau : un partenariat qui s'attaque de manière efficace aux dilemmes en crée de nouveaux. Si vous voulez aller loin et vite, partagez vos dilemmes. <

Capacity.org, numéro 46, janvier 2013

Capacity.org est publié en anglais et en français, accompagné d'un webzine ([www.capacity.org](http://www.capacity.org)) et d'une lettre d'information envoyée par courriel. Chaque numéro porte sur un thème particulier touchant au renforcement des capacités dans la coopération internationale. On y trouve des articles, des interviews, une rubrique « Opinion » et des liens commentés vers d'autres ressources web, des publications et un calendrier de manifestations.

**Rédacteur en chef :** Heinz Greijn  
[heinzgreijn@learning4development.org](mailto:heinzgreijn@learning4development.org)

**Éditeur Web :** Wangu Mwangi

**Comité de rédaction :** Kaustuv Bandyopadhyay (PRIA), Niloy Banerjee (PNUD), Niels Keijzer (ECDPM), Sue Soal (CRDA), Jan Ubels (SNV) et Hettie Walters (ICCO)

**Auteurs ayant contribué au présent numéro :** Koen Faber, Heinz Greijn, Jonas Haertle, Ann Lamont, Anneke Maarse, Annalisa Mauro, Doug Reeler, Johan te Velde, Bhavita Vaishnav, Rob van Poelje, Rob van Tulder, Steve Waddel et Hafeez Wani.

Les opinions exprimées dans Capacity.org sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la CRDA, de l'ECDPM, de l'ICCO, du PNUD, de la PRIA ou de la SNV.

**Production :** Contactivity bv, Stationsweg 28, 2312 AV Leiden, Pays-Bas

**Contrôle rédactionnel :** Mark Speer

**Traduction en français :** Michel Coclet

**Mise en page :** Anita Toebosch

**Éditeurs :** Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), SNV (Organisation néerlandaise de développement).

Capacity.org a été créé par l'ECDPM en 1999.

ISSN 1571-7496

Les lecteurs sont autorisés à reproduire les articles publiés dans Capacity.org à condition d'en mentionner clairement la source.

Capacity.org est une publication gratuite qui s'adresse aux praticiens et aux décideurs de la coopération internationale au développement. Pour vous y abonner, consultez [www.capacity.org](http://www.capacity.org).

